

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

для проведення практичних занять з дисципліни

“МУНІЦИПАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”

(для студентів 4 курсу денної форми навчання

за напрямом підготовки 6.030601 – «Менеджмент», спеціальності «Менеджмент
організацій і адміністрування»)

Харків – ХНАМГ – 2012

Методичні вказівки для проведення практичних занять з дисципліни «Муніципальний менеджмент» для студентів 4 курсу денної форми навчання за напрямом підготовки 6.030601 – «Менеджмент», спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування» / Харк. нац. акад. міськ. госп-ва; уклад.: Н. Ю. Мушинська, Л. А. Биченко.- Х.:ХНАМГ, 2012.- 24 с.

Укладачі: **Н. Ю. Мушинська, Л. А. Биченко**

Рецензент: к.е.н., доц. Г. В. Висоцька, кафедра управління проектами в міському господарстві і будівництві

Затверджено на засідання кафедри управління проектами в міському господарстві і будівництві, протокол №1 від 28 серпня 2011 р.

ЗМІСТ

стор.

ВСТУП.....	4
ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ.....	4
ЗМ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	5
Тема 1. Основні принципи та моделі місцевого самоврядування.....	5
Тема 2. Міжнародні стандарти місцевого самоврядування.....	7
Тема 3. Управління комунальним господарством міста.....	8
Тема 4. Муніципальні виборчі технології.....	9
Тема 5. Спеціальний економічний інструментарій муніципального менеджменту	11
Тема 6. Земля – основний ресурс соціально-економічного розвитку громади.....	12
ЗМ 2. ФІНАНСОВІ ОСНОВИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	14
Тема 7. Бюджетна система та місцеві бюджети.....	14
Тема 8. Місцеві податки та збори, запозичення й гарантії в Україні.....	15
Тема 9. Моніторинг та оцінка бюджетних програм.....	15
ЗМ 3. РЕГЛАМЕНТАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА РІВНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	17
Тема 10. Регламентування порядку розгляду звернень і прийому громадян в органах місцевого самоврядування.....	17
Тема 11. Організація кадрової роботи в органах місцевого самоврядування.....	19
Тема 12. Етичний кодекс службовця місцевого самоврядування.....	20
Додаток А.....	21

ВСТУП

Основним завданням проведення практичної частини вивчення дисципліни є забезпечення засвоєння теоретичного матеріалу шляхом обговорення питань теми, тестування, розв'язання практичних завдань і управлінських ситуацій.

Мета та завдання проведення практичних занять:

- закріплення теоретичних і нормативно-правових основ муніципального менеджменту;
- вироблення умінь і навичок здійснення оцінки комплексу проблем розвитку муніципального утворення для формування оптимального набору важелів спеціального економічного інструментарію муніципального менеджменту;
- практичне застосування методичних підходів до реалізації елементів мережі спеціального економічного інструментарію муніципального управління;
- опанування практичними навичками прийняття управлінських рішень у сфері зовнішніх вертикальних і горизонтальних взаємодій органів місцевого самоврядування й управління розвитком функціонально-галузевих комплексів муніципального утворення;
- вивчення особливостей муніципального управління в зарубіжних країнах для пошуку можливостей використання іноземного досвіду в Україні.

ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ

В умовах розвитку інституту ринкових відносин закономірно зростає інтерес до практики муніципального менеджменту. Дисципліна «Муніципальний менеджмент» вивчає теоретичні та практичні питання діяльності органів місцевого самоврядування. Основна увага зосереджується на наступних питаннях: оволодіння практичними основами муніципального менеджменту; набуття уявлень щодо сучасних проблем управління містами, селищами, селами як базовими муніципальними утвореннями й сучасної економічної політики України щодо їхнього розвитку.

Дисципліна «Муніципальний менеджмент» узагальнює та систематизує значну кількість фактів досвіду управління економічним розвитком

муніципальних утворень, які мають певні цілі. Це, у першу чергу, надання благ і послуг населенню. Для реалізації цієї мети має бути певна економічна основа - комунальна власність і ресурси, які виступають факторами економічного зростання. Проблема їхньої нестачі або неефективного використання виступає однією з найсерйозніших перепон у забезпеченні економічного розвитку муніципальних утворень. За таких умов важливого значення набуває підготовка висококваліфікованих фахівців, які б могли вирішувати питання ефективного управління економікою на місцевому рівні з урахування закономірностей формування й розвитку територій, що обумовлює актуальність вивчення дисципліни «Муніципальний менеджмент», яка є нормативною для підготовки бакалаврів за напрямом підготовки 0306 (6.030601) «Менеджмент спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування».

Приєднання України до Болонського процесу передбачає впровадження кредитно-модульної системи організації навчального процесу (КМСОНП), яка є українським варіантом ECTS. Методичні вказівки побудовані за вимогами кредитно-модульної системи організації навчального процесу.

ЗМ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Тема 1. Основні принципи та моделі місцевого самоврядування

Питання для самоконтролю та завдання

1. Проаналізуйте сутність і роль Магдебурзького права як однієї з самобутніх форм місцевого самоврядування.
2. Визначте головні положення Конституції Пилипа Орлика.
3. Охарактеризуйте земства як інститут самоврядування в Україні та Росії, їхню структуру, функції, головні напрямки діяльності. У чому полягають переваги та недоліки земської управи?
4. Назвіть основні теорії місцевого самоврядування та розкрийте їхній зміст.
5. Принципи самоврядування (на підставі Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні»).
6. Визначте характерні риси місцевого самоврядування, які дають змогу визнати його основним видом публічної влади, що не належить державі.
7. Що таке муніципальне управління?

Теми доповідей

1. Взаємодія органів державного управління та місцевого самоврядування в реалізації муніципальної соціально-економічної політики.

2. Роль державної влади й управління в реалізації регіональної та муніципальної соціально-економічної політики.
3. Основні напрямки діяльності органів місцевого самоврядування з розв'язання соціально-економічних проблем міст.

Управлінська ситуація № 1

Визначіть, витрати на які муніципальні послуги мають покриватися за рахунок оплати споживачів і які види сплати споживачів відповідають певним послугам. Для розв'язання завдання використовуйте таблицю 1.

Таблиця 1.

Співвідношення муніципальних послуг зі сплатою споживачів

Послуга	Оцінка необхідності застосування оплати споживачів (бали)	Повна (часткова) оплата	Мета оплати	Вид оплати	Перехресна субсидія
1. Водопостачання					
2. Каналізація					
3. Збирання сміття					
4. Комунальні ринки					
5. Автобусні станції					
6. Автостоянки					
7. Дороги					
8. Мости					
9. Парки та зони відпочинку					
10. Лікарні					
11. Середні школи					

Управлінська ситуація № 2

Розробіть, користуючись даними таблиці 1, порівняльний аналіз витрат зі збирання сміття у трьох містах.

Таблиця 2

Витрати на збирання сміття, тис. грн.

Вид витрат	Місто А	Місто В	Місто В
Утримання адміністративного персоналу, тис. грн	20	30	50
Амортизація обладнання, тис. грн	25	24	60
Пальне, тис. грн	15	20	30
Технічне обслуговування, тис. грн	10	20	30
Оплата праці робітників, тис. грн	40	40	60
Захоронення сміття, тис. грн	25	20	30
Кількість зібраного сміття в день, (тонн), тис. грн	40	55	45

Список рекомендованих джерел

1. Актуальні проблеми формування органів місцевого самоврядування в Україні. — Ужгород, 1997.
2. Василенко Н. Місцеве самоврядування в УНР// Вісник Академії правових наук України. — 1996. — №3.
3. Кравченко В. Місцеве самоврядування в історії України// Право України. — 1994. — №4.
4. Институты самоуправления: теоретико-правовое исследование. — М., 1995.
5. Кравченко В.В., Пітцик М.В. Місцеве самоврядування в Україні: історія, сучасність, перспективи розвитку. — К., 2001
6. Педак І. Місцеве самоврядування в Україні: історико-правовий аспект// Управління великим містом: адміністрування та безпосередня демократія / Проблеми теорії і практики. — Львів, 2004. — С.461—469.
7. Ткачук А. Місцеве самоврядування: світовий та український досвід. — К., 1997.
8. Воронкова В. Муніципальний менеджмент. — К., 2004.
9. Законодавство України про місцеве самоврядування. — К., 2001.

Тема 2. Міжнародні стандарти місцевого самоврядування

Питання та завдання для самоконтролю

1. Проаналізуйте понятійний апарат Європейської Хартії місцевого самоврядування та визначте права органів місцевого самоврядування, що закріплюються цією Хартією. Наскільки відповідає принципам Європейської Хартії система самоврядування в Україні?
2. Розкрийте проблеми урбанізації в сучасному світі та проаналізуйте Європейську декларацію прав міст (Страсбург, 17 – 19 березня 1992 р.).
3. Наведіть конкретні приклади транскордонного співробітництва в межах регіону.
4. Визначте основні завдання Руху споріднених міст, наведіть приклади партнерства м. Львова й інших міст Європи.
5. Розкрийте систему міжнародних зв'язків органів місцевого самоврядування України.

Управлінська ситуація №1

Міська влада вирішила провести громадські слухання з проблеми упорядкування діяльності ринків і вуличної торгівлі. Наприклад, у місті склалася наступна ситуація: міська влада прийняла рішення про перенесення продуктового ринку на околицю. До цього часу ринок був розташований недалеко від центру міста, поблизу вокзалу. Рішення влади було зумовлене незадовільним санітарним станом навколишніх територій; площа ринку потребувала капітального ремонту; великий наплив людей і транспорту ускладнював дорожній рух. Мешканці навколишніх будинків неодноразово

скаржилися міській владі на незручності, пов'язані з таким сусідством. На ринку постійно працює понад тисячу підприємців; щодня приїжджають люди з навколишніх сіл. Надходження від ринкових зборів складають суттєву частку міського бюджету. Місце, обране для нового ринку, дозволяє організувати під'їзні шляхи та покращити умови для продавців і покупців. Однак у місті відсутній місцевий транспортний зв'язок, а відстань до центральної частини та вокзалу – більше ніж сім кілометрів. Працівники ринку висловлюють своє незадоволення прийнятим рішенням і погрожують акціями протесту.

Завдання: визначити зацікавлені сторони конфлікту. Скласти план підготовки до проведення громадських слухань на цю тему.

Список рекомендованих джерел

1. Гірняк М. Європейська Хартія місцевого самоврядування в правовому полі України: Аналіз ситуації// Людина і політика. — 2001. — №3.
2. Гезвиус В. Політика местного самоуправления в ФРГ/ Пер. з нем. Фонд Фридриха Эберта.
3. Європейська конвенція про основні принципи транскордонного співробітництва між територіальними общинами або органами влади. — К., 1992.
4. Пітцик М.В., Кравченко В.В., Моньйо Е.С., Фонтен Б., Черніков В. Принципи Європейської Хартії місцевого самоврядування. / Навчальний посібник — К., 2000.
5. Муніципальне право України. — К., 2001. — с. 315–348.
6. Воронкова В.Г. Муніципальний менеджмент. — К., 2004. — с. 89–134.
7. Вісник Асоціації міст України та громад/ видання Асоціації міст України та громад.— К., 2006. — №№ 20–25.

Тема 3. Управління комунальним господарством міста

Питання для обговорення

1. Матеріальна основа системи міського господарства.
2. Вплив рішень місцевої влади на розвиток комунального господарства.
3. Поняття та призначення комунальної власності.
4. Формування комунальної власності, принципи управління.
5. Роль комунальних підприємств, установ та організацій у соціально - економічному розвитку міста.

Завдання

Наведіть відмінності об'єктів та суб'єктів власності: завод ім. Малишева, сім'я Іванових, токарний станок, земля, держава, виробничі споруди, патент на виробництво нової марки машинного масла, трубопроводи, громадянин Бойко, автомобіль, приватне підприємство «Едельвейс». Відповідь подайте у вигляді таблиці, де, із одного боку запишіть суб'єкти власності, а з другого, - об'єкти.

Управлінська ситуація № 1

Ви керівник управління житлово-комунального господарства. У місті постійно виникають проблеми з водопостачанням, що здійснюється за допомогою водогону, яким вода поступає в місто з водосховища, розташованого в 20 км від муніципального утворення. Водогону 40 років, жодного разу він капітально не ремонтувався. Проектна потужність цього об'єкта не спроможна забезпечити максимальний рівень водоспоживання в місті. Виробіть систему заходів для забезпечення зменшення ризику залишення міста без водопостачання.

Управлінська ситуація № 2

П'ять з семи комунальних житлово-експлуатаційних контор муніципального утворення знаходяться на межі банкрутства. Це позначається на якості надання населенню комунальних послуг. Використовуючи процедуру антикризового управління та його спеціальні механізми, запропонуйте шляхи оздоровлення підприємств житлово-комунального господарства.

Список рекомендованих джерел

1. Закони України «Про оренду державного та комунального майна», «Про управління об'єктами державної власності»: За станом на 18 трав. 2007 р. / Верхов. Рада України. Офіц. вид. К.: Парлам. вид-во, 2007. 42 с. (Закони України).- А 670706

2. Про розмежування земель державної та комунальної власності: Прийнятий... 5 лют. 2004 р. № 1457 // Голос України. - 2004. - 14 лип. - С.4.

3. Про внесення змін до Закону України "Про передачу об'єктів права державної та комунальної власності": Прийнятий... 3 лют. 2004 р. № 1415 // Уряд. кур'єр. - 2004. - 11 берез. - С.20.

4. Закон України «Про власність» / Верхов. Рада України. К.: Парламент. вид-во, 2003. 21, [1] с. (Закони України). - А624785

5. Україна. Кабінет Міністрів. Про затвердження Порядку безоплатної передачі у комунальну власність об'єктів соціальної сфери, житлового фонду, у тому числі незавершеного будівництва, а також внутрішньо господарських меліоративних систем колективних сільськогосподарських підприємств, що не підлягали паюванню в процесі реорганізації цих підприємств та передані на баланс підприємств- правонаступників: Постанова... 13 серп. 2003 р. № 1253 // Офіц. вісн. України. - 2003. - № 33. - С.313-317.

6. Що має знати депутат місцевої ради. Книга 4. Комунальна власність. Житлово-комунальне господарство.-К.: ІПО, 2008. - 102 с. - Режим доступу: <http://www.kas.de/ukraine/ukr/publications/13583/>

Тема 4. Муніципальні виборчі технології

Доповіді за темами

1. PR, реклама і пропаганда на муніципальних виборах.

2. Громадськість на виборах до органів місцевого самоврядування.
3. Вербальні, невербальні, символічні ресурси в муніципальних виборчих технологіях.
4. Публічний виступ як ресурс на муніципальних виборах.

Навчальний тест

Чи правильне твердження:

1. Вибори - провідний інститут легітимації існуючої політичної системи і політичного режиму.
2. Вибори не обмежують втручання народних мас в управлінський та політичний процеси.
3. Закон України “Про вибори ...” передбачає проведення “передвиборної агітації”, яка “розпочинається за 60 днів до дня місцевих виборів і закінчується о 24 годині останньої суботи перед днем виборів”.
4. Виборча технологія - система методів виявлення та використання прихованих потенціалів суб’єктів виборчого процесу у відповідності до цілей отримання певної політичної посади; сукупність операцій і процедур впливу на об’єкт на шляху отримання оптимального виборчого результату.
5. До виборчих технологій переважно відносять організаційно-політичні, інформаційно-комунікативні та соціологічні технології.
6. Комунікативні технології включають набори методик, пов’язаних із оптимізацією впливу на виборців через ЗМІ, а також у процесі безпосередніх публічних виступів.
7. Пропаганда має на меті змінити цінності, погляди, переконання виборця.
8. Зв’язки з громадськістю (PR) визначають як діяльність з метою ознайомлення, популяризації, розкриття переваг і збільшення обсягу продаж продукту.
9. Реклама діє з метою установаження взаємовигідних, гармонійних відносин між організацією та громадськістю.
10. Позиціонування політичної сили на виборах - це створення її особливого місця (позиції) щодо інших політичних сил у свідомості виборця.
11. Пропаганда як комунікативна виборча технологія спрямована на індивідів як до членів певної групи.

Управлінська ситуація № 1

Ви новобраний міський голова. Розробіть першочерговий план заходів для забезпечення ефективних зв’язків із громадськістю з метою підвищення іміджу органів місцевого самоврядування серед членів територіальної громади. Запропонуйте форми інформування населення про діяльність представницької влади в муніципальному утворенні.

Список рекомендованих джерел

1. Бебик В.М. Як стати популярним, перемогти на виборах і утриматись на політичному Олімпі. -К.: Абрис, 1993. - 128с.

2. Егорова-Гантман Е.В., Плешаков К.В. Политическая реклама. – М.: ЦПК «Николо М», 1999. – 240 с.
3. Пиз А. Язык телодвижений. Как читать мысли других по их жестам. Н.Новгород Ай Кью; 1992. - 268 с.
4. Стратегія і тактика комунікацій із громадськістю / за ред. В.Г. Королька. – К.; 2003. – 216 с
5. Електронна муніципальна бібліотека (<http://www.municipal-library.org.ua/>)

Тема 5. Спеціальний економічний інструментарій муніципального менеджменту

Доповіді за темами

1. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті.
2. Використання маркетингових інструментів в муніципальному менеджменті.
3. Проектний менеджмент в муніципальному управлінні.
4. Управління муніципальними логістичними системами.
5. Менеджмент ризиків в муніципальному управлінні.

Завдання: У межах розробки стратегічного плану міста Харкова побудуйте SWOT-матрицю муніципального утворення. Визначте шляхи посилення впливу сильних сторін муніципального утворення та зменшення негативних виявів проблемних факторів.

Управлінська ситуація № 1

Запропонуйте програму відродження міського будинку культури шляхом перетворення його на центр відпочинку з використанням інструментів маркетингу диференціації послуг. Як у межах реалізації такої програми можна використати механізм бюджетування соціальної сфери муніципального утворення? Зобразіть цей процес схематично.

Управлінська ситуація № 2

Використовуючи концепцію стадій життєвого циклу муніципального проекту, у табличній формі покажіть можливі заходи органів місцевого самоврядування та охарактеризуйте інструменти, що застосовуються у процесі модернізації комунального ринку. Вихідні дані: термін реалізації проекту — 2 роки; проект реалізується із залученням іноземних інвестицій.

Управлінська ситуація № 3

Ви муніципальний менеджер. Міський голова доручив Вам розробити структурну схему веб-сайту муніципального утворення. Які блоки веб-сайту і яке їхнє змістове навантаження Ви запропонуєте? Вихідні характеристики муніципального утворення: місто обласного підпорядкування; центр адміністративного району; населення 140 тис. чол.; неподалік від міста розташовані розвідані родовища паливно-енергетичних ресурсів; залізничний

вузол; відстань від державного кордону — 50 км; у місті розміщений замок XVIII століття з парковим комплексом в англійському стилі.

Управлінська ситуація № 4

На території міста Тернополя розташовано чотири державні вищі заклади освіти III – IV рівнів акредитації. Запропонуйте шляхи використання науково-освітнього потенціалу міста для підвищення конкурентноздатності муніципального утворення. Побудуйте схематично систему зв'язків, що формуються між вищими закладами освіти, з одного боку, та органами муніципального управління, підприємствами місцевого господарства, із другого.

Управлінська ситуація № 5

Побудуйте діаграму об'єднаної рейтингової оцінки за даними, наведеними в додатку А. Визначте рейтинг завдань, якщо в результаті їх парного порівняння були отримані нижченаведені дані.

Таблиця 3

Порівняльна характеристика завдань

Завдання	I	II	III	IV	V
I		+	+	-	-
II	-		+	-	+
III	-	-		+	-
IV	+	+	-		+
V	+	-	+	-	

Список рекомендованих джерел

1. Муниципальный менеджмент: Справочное пособие / под ред. Иванова В.В., Коробова А.Н. — М.: ИНФРА-М, 2002.
2. Муниципальный менеджмент: Учебное пособие для вузов / под ред. Т.Г.Морозова, М.П.Победина, Г.Б.Поляк. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
3. Опанасюк Г. Адміністративна реформа в Польщі // Вісник УАДУ. — 1999. -№3. — С. 264-270.
4. Перспективи розвитку місцевого самоврядування: досвід України та Швеції.— К., 1998. — 124 с.

Тема 6. Земля — основний ресурс соціально-економічного розвитку громади

Доповіді за темами

1. Специфіка (характеристика) земель населених пунктів.

2. Земля як об'єкт права власності.
3. Особливості земельної реформи в населених пунктах України

Управлінська ситуація № 1

У процесі реалізації муніципального проекту “Реконструкція центральної частини міста” беруть участь міська рада, управління економіки міської ради, комерційний банк “Надра”, дві будівельні організації (у т. ч. одна іноземна), архітектурно-проектна фірма та торговельно-комерційна корпорація.

Запропонуйте шляхи узгодження інтересів учасників муніципального проекту при здійсненні проектного фінансування.

Управлінська ситуація № 2

Ви менеджер муніципалітету. Сформуйте структуру плати за земельну ділянку, обравши з нижчезазначених чинників ті, які при цьому необхідно взяти до уваги:

- місцеві дороги з твердим покриттям поблизу ділянки;
- наявність системи відтоку підземних вод;
- освітлення міста;
- освітлення ділянки;
- відгалуження від основних інженерних комунікацій;
- послуги санітарно-епідеміологічної служби;
- соціально-культурні послуги;
- управління забудовою ділянки;
- спеціалізована охорона території.

Обґрунтуйте свій вибір. Які інструменти муніципального управління слід застосувати для підвищення маркетингової привабливості вільної земельної ділянки муніципального утворення?

Управлінська ситуація № 3

Місто Арбузинка налічує 35 000 мешканців. Після скорочення виробництва на заводі зрошувальних систем і швейній фабриці рівень безробіття в місті становить 45 % працездатного населення. Муніципальне утворення розташоване на перехресті автомагістралей “Київ – Одеса” та “Вінниця – Херсон”. У 10 км від міста розташовані площі заповідного степу з козацькими могилами. Через місто протікає ріка Південний Буг, береги якої забруднені побутовими відходами. Міст через ріку — аварійний. Використовуючи алгоритм стратегічного планування, розробіть концепцію стратегічної програми розвитку муніципального утворення на 10 років.

Список рекомендованих джерел

1. Земельний кодекс України: Науково-практичний коментар / за ред. В.І. Семчика. — К.: Видавничий дім “Ін Юре”, 2003. — 676 с.
2. Сучасний стан земельної реформи в Україні / А.С. Даниленко, М.Ю. Гарбуз, В.В. Жмуцький та ін. — К.: Урожай, 2005. — 100 с.

3. Що має знати депутат місцевої ради. Книга 5. Земельні питання. - К.: ІПО, 2009. - 138 с. - Режим доступу: http://www.kas.de/wf/doc/kas_16540-1522-1-30.pdf?090518130413

4. Я. Варда, В. Клосовскі. Острови надій: розробка стратегій локального розвитку. — 2-е вид. — Пер. з пол. М.Р. Желяк. — К.: Молодь, 2005. — 312 с.

ЗМ 2. ФІНАНСОВІ ОСНОВИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Тема 7. Бюджетна система та місцеві бюджети України

Доповіді за темами:

1. Муніципальні бюджети у структурі місцевих фінансів.
2. Особливості формування муніципальних бюджетів великих і малих міст України.
3. Власні та закріплені державою доходи муніципальних бюджетів.
4. Статті видатків муніципальних бюджетів.
5. Система муніципальних позик як один із напрямків роботи муніципальної влади з наповнення місцевих бюджетів і соціально-економічного розвитку міст.
6. Управління муніципальними фінансами.
7. Особливості формування муніципальних бюджетів і фінансів у зарубіжних країнах.

Питання, які найчастіше виникають при формуванні місцевих бюджетів та відповіді на них

1. Які існують нормативи відррахувань від податку з доходів фізичних осіб до бюджетів місцевого самоврядування (статті 65, 66 БКУ) ?
2. Який склад доходів, що закріплюються за бюджетами місцевого самоврядування та враховуються при визначенні обсягів міжбюджетних трансфертів (стаття 64 БКУ)?
3. Які доходи місцевих бюджетів не враховуються при визначенні обсягу міжбюджетних трансфертів (стаття 69 БКУ) ?
4. Які надходження включаються до бюджету розвитку місцевих бюджетів (стаття 71 БКУ) ?
5. Чи можуть місцеві бюджети прийматися з дефіцитом (стаття 72 БКУ) ?
6. Яка структура проекту рішення про місцевий бюджет і які обов'язкові матеріали додаються до нього (стаття 76 БКУ) ?
7. Який порядок затвердження місцевих бюджетів (стаття 77 БКУ) ?
8. Який порядок виконання місцевих бюджетів (стаття 78 БКУ) ?
9. Яке поняття Ви вкладаєте в термін "між бюджетні відносини" (стаття 81 БКУ) ?

Управлінська ситуація № 1

Цього року на святкування дня міста з міського бюджету планується виділити 200 000 гривень. Ви як муніципальний службовець розробіть шляхи зменшення витрат із місцевого бюджету за допомогою використання маркетингових інструментів. Вихідні умови: концентрація населення в місцях масового відпочинку; значне підвищення торгівельного обігу в святкові дні.

Тема 8. Місцеві податки та збори, запозичення й гарантії в Україні **Доповіді за темами**

1. Місцеві податки і збори як джерело доходів місцевих бюджетів.
2. Напрями зміцнення дохідної бази місцевих бюджетів.
3. Зарубіжний досвід місцевого оподаткування.
4. Економічна сутність місцевих податків і зборів і їхня роль у зміцненні фінансового потенціалу місцевих органів влади.

Управлінська ситуація № 1

На території адміністративного району розташовано 25 муніципальних утворень, 18 із них є дотаційними. Схематично зобразіть використання механізму бюджетування для забезпечення фінансового вирівнювання розвитку муніципальних утворень. Як забезпечити зменшення дотаційних муніципальних утворень і зацікавити органи муніципального управління в підвищенні податкоспроможності території?

Управлінська ситуація № 2

На території муніципального утворення розташовані лікарня, поліклініка, пологовий будинок, три приватні стоматологічні кабінети, два приватні медичні центри, дві комунальні та дві приватні аптеки, станція швидкої допомоги, наркологічний і шкірно-венерологічний диспансери. Використовуючи механізм внутрігалузевого бюджетування, запропонуйте схему та джерела фінансової стабілізації розвитку муніципальної системи охорони здоров'я. Які маркетингові інструменти слід застосувати органам місцевого самоврядування для стимулювання благодійної та спонсорської допомоги муніципальним закладам охорони здоров'я з боку фізичних і юридичних осіб, громадських організацій?

Тема 9. Моніторинг та оцінка бюджетних програм **Доповіді за темами:**

1. Моніторинг бюджетних програм.
2. Оцінка бюджетних програм.
3. Розгляд прикладів форм і рекомендації для проведення оцінки програм.

Завдання.

Кожному з наведених нижче положень, позначених цифрами, знайдіть відповідний термін чи поняття:

- а) місцеві фінанси;

- б) видатки розвитку;
- в) територіальна громада;
- г) консолідований бюджет;
- г) поточні видатки
- д) система місцевих бюджетів;
- е) вільні бюджетні кошти ;
- є) комунальний кредит ;
- ж) регульовані доходи;
- з) видатки першого кошика.

1. Це фінансовий інструмент, який використовується органом місцевого самоврядування у відносинах з юридичними та фізичними особами з приводу поворотного, строкового, платного отримання фінансових ресурсів для вирішення соціально-економічних програм місцевого значення.

2. Це регульовані у визначеному правовому полі за допомогою спеціальних методів, прийомів та інструментарію потоки коштів, які циркулюють у національній економіці через створювану на місцевому рівні систему фондів фінансових ресурсів, забезпечують здійснення місцевими органами влади своїх повноважень, надання ними послуг соціального характеру, і супроводжуються виникненням економічних відносин між всіма учасниками цих процесів.

3. Одна з форм доходів, що передається центральною владою місцевим органам влади або з бюджетів територій вищого адміністративного рівня до бюджетів нижчого адміністративного рівня.

4. Сукупність усіх бюджетів, що входять до складу державних і місцевих бюджетів.

5. Сукупність громадян України, які спільно проживають у міському чи сільському поселенні, мають колективні інтереси й визначений правовий статус.

6. Сукупність самостійних бюджетів, які не включаються до складу державного бюджету й один до одного.

7. Видатки бюджетів на фінансування інвестиційної й інноваційної діяльності, а також капітальних вкладень виробничого й невиробничого призначення, структурної перебудови як комунального, так і народного господарства. Сюди належать також субвенції й інші видатки, пов'язані з розширенням відтворенням.

8. Видатки з бюджетів на фінансування мережі закладів, установ, підприємств, організацій та органів, яка діє на початок бюджетного року, а також на фінансування заходів із соціального захисту населення, фінансування бюджетних програм тощо. Утворюються з місцевих бюджетів на початок бюджетного року і не враховуються при затвердженні бюджету поточного року.

9. Видатки, які згідно з нормами Бюджетного кодексу України враховуються при визначенні обсягу міжбюджетних трансфертів і

здійснюються з бюджетів на утримання державного апарату, освіти, охорону здоров'я, соціальний захист та соціальне забезпечення, культуру й мистецтво, фізичну культуру і спорт.

10. Утворюються в місцевих бюджетах на початку бюджетного року та не враховуються при затвердженні бюджету поточного року.

Управлінська ситуація № 1

Ваше муніципальне утворення за демографічно-територіальними характеристиками відповідає муніципальному утворенню-партнеру, розташованому в Німеччині. Аналізуючи витрати води, електроенергії, газу, теплової енергії для житлово-комунальних потреб, Ви виявили, що рівень споживання цих ресурсів у Вашому муніципальному утворенні в 5 - 6 разів перевищує зарубіжний. Розробіть програму заходів із зменшення ресурсоспоживання в житлово-комунальному господарстві. Визначте фінансові джерела та можливі суб'єкти реалізації програмних напрямків.

ЗМ 3. РЕГЛАМЕНТАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА РІВНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Тема 10. Регламентування порядку розгляду звернень та прийому громадян в органах місцевого самоврядування

Питання для обговорення

1. Яким чином приймається Інструкція з діловодства?
2. Чи правомірне включення до Інструкції положення про можливість ведення діловодства на російській мові?

Управлінська ситуація № 1

Ви муніципальний менеджер. Розробіть систему заходів із підтримки розвитку малого підприємництва з метою підвищення конкурентноздатності й інвестиційної привабливості муніципального утворення. Які відділи та управління виконавчих органів місцевого самоврядування слід залучити до їх практичної реалізації? Запропонуйте механізм взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськими організаціями, асоціативними й немуніципальними структурами щодо підтримки малого бізнесу.

Управлінська ситуація № 2

Сміття з міста Х відвозилося на сміттєзвалище до сусіднього міста О. Місто О відмовилося приймати й надалі сміття з міста Х, оскільки його власне сміттєзвалище практично вичерпало ресурс. Підприємство «Дельта», яке займається пранням і переробкою сміття, запропонувало побудувати завод з переробки сміття на території колишньої військової частини неподалік мікрорайону У, розташованого на околиці міста Х. Підготовлена

вся необхідна документація і проект. Проти цього проекту виступили мешканці мікрорайону Y та організація захисту навколишнього середовища «Чисте довкілля». Вони аргументують свою незгоду тим, що мешканці мікрорайону Y випасали тут свою худобу і проходили цією територією до залізниці; крім того, вони просто не бажають мати сміттєзвалище поряд зі своїм мікрорайоном.

Місто (зокрема відділ комунального господарства) і фірма «Дельта» наполягають на будівництві тут сміттєпереробного заводу, оскільки на розумній відстані від міста відсутні ділянки для його будівництва.

Організація «Чисте довкілля» - агресивно налаштована організація, яка опікується на громадських засадах охороною навколишнього середовища. Активно виступає проти будь-яких дій, що потенційно можуть зашкодити стану довкілля. Члени організації завжди готові до акцій громадської непокори (проведення пікетів, блокування руху транспорту тощо). Організація має скромний бюджет, проте цілком фінансово незалежна. Має хороші зв'язки з засобами масової інформації. Організація планує своєю активною діяльністю привернути увагу іноземних благодійних фондів для отримання додаткового фінансування. Організація швидко знайшла союзників серед мешканців мікрорайону Y і виступає організатором акцій протесту. Практично всі члени організації «Чисте довкілля» є мешканцями міста X. Мета – покращення екологічної ситуації в регіоні.

Фірма «Дельта» - підприємство, зацікавлене в будівництві нового сміттєпереробного заводу біля мікрорайону Y, оскільки цей об'єкт розміститься неподалік від міста X та матиме зручні під'їзні шляхи. Крім того, на замовлення й за рахунок підприємства та міста X був розроблений проект будівництва сміттєпереробного заводу саме в цьому місці. Підприємство не в змозі самотійно побудувати сміттєпереробний завод, тому воно планує залучити кошти з міського бюджету. Підприємство не має в місті конкурентів. Мета – успішна і стабільна діяльність із метою отримання прибутку.

Місто X – районний центр із населенням близько 25 тисяч мешканців. Більшість промислових підприємств не працює. На швейному підприємстві завантажено 50 % виробничих потужностей, накопичилися значні борги перед містом і з заробітної платні працівникам, але передбачається покращення справ у зв'язку з прогнозованим залученням іноземних інвестицій. Непогане економічне становище склалося на цегельному заводі: воно пояснюється використанням дешевої та високоякісної місцевої сировини. Через те, що місто оточене значними лісовими масивами, для його мешканців існують сприятливі рекреаційні умови. Не подалік від міста є ставки, на яких проводять господарську діяльність два рибгоспи. Міська влада давно усвідомлює необхідність будівництва нового сміттєзвалища або заводу з переробки сміття. Тому було розроблено план його будівництва біля мікрорайону Y. За браком коштів цей план не було реалізовано. Проте наразі стало можливим будівництво сміттєпереробного заводу фірмою «Дельта» (40

% у комунальній власності) за часткового фінансування міськрадою. Проте під час проведення підготовчих робіт почалися протести місцевих мешканців, що призвело до відмови сільради в наданні території під будівництво сміттепереробного заводу. У місті спостерігаються значні затримки з виплатою пенсій і заробітної платні бюджетникам. Необхідно провести ремонт головної дороги, на який не вистачає коштів. Мета (у цій ситуації) – забезпечення чистоти в місті.

Мікрорайон Y географічно відокремлений від основної частини міста. У ньому мешкає 2 тис. жителів. Забудова приватна. Багато мешканців тримають власну худобу й мають присадибні ділянки. Серед мешканців мікрорайону спостерігається високий рівень безробіття. У мікрорайоні функціонує неповна середня школа; будується церква. Відкриття сміттепереробного заводу поблизу мікрорайону, на думку його мешканців, може привести до погіршення криміногенної ситуації та погіршити умови проживання в цілому. Мета – покращення життя мешканців мікрорайону.

Завдання для учасників: перша група – провести громадські слухання (призначити головуючого, ведучого, стенографіста, доповідачів – експертів, організувати збір підписів); друга група – виступити в якості експертів, розробити спільні дії з владою під час громадських слухань; третя група – підготувати провокаційні та уточнюючі питання (можуть не стосуватися теми слухань і переходити на «особистості»); тій частині аудиторії, що представляє мешканців мікрорайону Y, - домагатися відміни рішення про будівництво в ньому сміттепереробного заводу.

Тема 11. Організація кадрової роботи в органах місцевого самоврядування

Питання для обговорення

1. Які основні засади служби в органах місцевого самоврядування?
2. Назвіть найважливіші напрямки соціально-економічного розвитку міст.

Управлінська ситуація № 1

Ви міський голова. Наразі склалася наступна структура кадрів органів муніципального управління за професійно-кваліфікаційним складом: 60 % службовців мають вищу освіту, однак, лише половина з них має відповідний фах; 40 % — середню спеціальну. Які форми розвитку персоналу доцільно використати для підвищення освітньо-професійного рівня службовців органів місцевого самоврядування? Запропонуйте можливі фінансові джерела проведення заходів у цій сфері.

Управлінська ситуація № 2

Рада міста N встановила розмір заробітної плати міському голові та його заступникам, а також іншим посадовим особам місцевого

самоврядування в розмірі, що перевищує розмір заробітної плати державних службовців відповідних категорій. Прокуратура опротестувала це рішення.

Тема 12. Етичний кодекс службовця місцевого самоврядування

Доповіді за темами

1. Адміністративна етика.
2. Етичний Кодекс службовця місцевого самоврядування.

Питання для обговорення

1. Яким має бути сучасний Етичний кодекс службовця місцевого самоврядування, критерії його створення, функції, у чому може полягати зацікавленість посадовців у прийнятті цього важливого документа?
2. Визначити мету та завдання Етичного кодексу.
3. Знайти ті моменти, які можуть зацікавити того чи іншого працівника міськвиконкому взяти участь у створенні, обговоренні Етичного кодексу;
4. Визначити зміст Кодексу.
5. Наведіть приклади порушення етичних норм посадовими особами місцевого самоврядування.
6. Наведіть приклади етичної дилеми, із якою вам доводилося стикатися, як вона зазвичай вирішувалася? За яких обставин?
7. Чим обумовлена необхідність у кодифікуванні основних етичних вимог до представників органів місцевого самоврядування?
8. Наскільки гостро нині стоїть питання етики поведінки службовця місцевого самоврядування?
9. Поясніть зміст і структуру моралі як предмету етики.
10. Які етичні норми Ви можете назвати?
11. Які документи фіксують основні вимоги до поведінки службовця місцевого самоврядування?
12. Правила поведінки службовця місцевого самоврядування є обов'язковими до виконання чи мають рекомендаційний характер?

Список рекомендованих джерел

1. Палеха Ю.І., Водерацький Ю.В. Етика ділових стосунків. К.:УФІМБ,1997.-140с.
2. Почепцов Г.Г. Имиджелогия.-2-е изд., испр. И.доп.-М.,2001.-698с.
3. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997р. № 280/97-ВР
4. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001р.
5. Рудакевич М.І. Етика державних службовців.-К.:Вид-во УАДУ,2003.-359с.
6. Рубців В.П. Етика політиків і службовців (підходи до кодифікації)

Важливість

Номер завдання	Оцінка експерта													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Варіант 1														
1.	15	15	10	20	20	25	25	15	23	25	10	20	25	10
2.	25	25	15	20	15	25	15	15	19	20	10	10	25	20
3.	20	20	20	20	10	25	20	15	10	25	10	10	20	10
4.	15	15	8	25	20	25	25	18	20	25	10	15	20	25
5.	25	25	15	10	15	20	25	20	20	25	20	20	25	10
6.	25	25	20	25	5	25	25	22	24	25	15	25	15	25
7.	20	20	8	25	5	15	20	15	20	25	12	15	20	10
8.	25	25	25	15	15	25	25	25	25	15	22	25	25	25
9.	25	25	10	10	10	25	25	20	20	15	22	25	25	20
10.	20	20	25	10	15	25	25	20	20	20	20	20	25	20
Варіант 2														
1.	25	25	20	25	20	25	25	25	24	25	25	20	25	25
2.	15	15	15	10	10	20	25	25	23	25	20	10	25	25
3.	15	15	25	25	10	25	25	25	25	25	22	25	25	20
4.	15	15	25	25	10	20	25	18	25	20	20	20	25	20
5.	15	15	8	25	10	25	25	20	22	25	15	15	25	25
6.	15	15	10	5	5	25	25	20	25	20	15	15	20	25
7.	10	10	10	10	5	25	10	25	20	15	20	20	15	25
8.	15	15	15	5	3	15	20	20	20	20	22	20	10	15
9.	15	15	5	25	2	1	1	10	25	20	5	5	10	5
10.	20	20	15	10	8	25	25	25	25	20	20	20	20	25
Варіант 3														
1.	20	20	20	20	10	25	20	18	25	20	18	15	1	25
2.	15	15	25	25	15	25	25	20	25	20	21	10	1	25
3.	15	15	1	1	5	15	15	15	25	25	14	15	1	5
4.	20	20	25	20	15	25	15	20	25	25	21	25	20	25
5.	5	5	15	10	2	25	25	10	20	20	20	10	15	20
6.	10	10	10	25	4	10	5	12	22	20	18	2	15	15
7.	15	15	5	25	20	25	20	20	20	20	14	15	25	25
8.	20	10	15	10	15	25	25	15	22	15	12	25	25	25
9.	15	15	5	25	10	25	20	18	20	25	21	25	10	25
10.	20	10	20	25	3	25	25	20	25	25	22	25	25	25
Варіант 4														
1.	16	15	25	25	15	25	25	20	25	25	15	20	20	20
2.	17	10	25	25	20	25	20	23	23	25	18	20	15	20
3.	20	10	25	20	10	25	20	20	25	25	18	20	25	25

4.	20	15	20	25	10	25	15	23	25	25	20	25	20	25
5.	20	10	20	20	3	25	15	10	25	25	10	20	15	25
6.	20	20	25	25	15	25	25	20	25	25	19	20	25	18
7.	10	15	15	5	5	20	12	18	22	20	14	20	15	15
8.	15	25	15	15	10	25	20	15	20	25	20	15	15	15
9.	20	20	10	20	10	25	15	20	22	25	20	20	10	25
10.	15	25	15	10	5	15	15	15	20	20	17	20	10	15
Варіант 5														
1.	20	25	1	10	15	25	1	20	25	20	18	20	1	15
2.	15	15	25	20	20	25	25	20	25	20	18	20	15	15
3.	10	15	1	20	5	25	20	23	25	20	18	20	15	25
4.	15	15	25	20	5	25	20	20	25	25	18	15	20	25
5.	20	20	15	20	10	20	20	20	25	25	18	20	20	18
6.	20	25	10	20	10	25	25	18	25	20	20	25	20	15
7.	25	25	20	20	10	25	25	20	25	25	25	25	20	25
8.	20	20	20	25	5	25	25	22	25	25	25	20	25	25
9.	15	25	15	25	15	25	25	22	25	25	20	20	20	20
10.	20	20	25	20	10	25	25	22	25	25	25	25	25	25

Ймовірність

Номер завдання	Оцінка експерта													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Варіант 1														
1.	15	15	25	5	25	25	25	25	15	25	25	25	25	5
2.	25	25	25	5	20	25	25	20	23	20	25	15	25	20
3.	20	20	25	20	10	25	25	25	15	25	25	15	25	20
4.	15	15	20	20	20	25	25	25	15	20	25	20	20	18
5.	15	15	10	1	8	10	1	10	10	10	20	20	10	15
6.	20	20	20	5	20	25	25	25	18	15	24	25	25	25
7.	20	20	15	1	10	10	25	20	20	15	25	20	10	20
8.	5	5	15	15	10	4	5	15	10	5	18	15	5	10
9.	5	5	15	20	15	1	5	20	8	5	20	15	5	8
10.	5	5	25	20	15	1	5	15	5	15	23	10	5	15
Варіант 2														
1.	15	15	10	10	10	10	12	15	10	15	25	15	5	10
2.	15	15	25	5	10	15	25	25	10	20	23	5	20	20
3.	15	15	25	25	10	15	25	25	20	25	23	15	20	15
4.	10	10	25	20	20	5	25	15	20	15	20	10	5	5
5.	15	15	25	25	20	15	20	23	15	20	20	10	15	10
6.	15	15	10	20	10	10	25	18	20	15	20	10	5	15
7.	20	20	10	5	5	10	10	25	20	15	22	15	10	2
8.	20	20	25	5	3	10	12	25	20	20	22	15	5	5

9.	15	15	15	5	1	1	1	20	15	25	20	1	5	10
10.	20	20	25	25	15	15	15	25	20	25	25	15	10	15
Варіант 3														
1.	10	10	20	1	20	15	15	10	20	15	25	10	1	10
2.	20	20	10	15	15	5	20	25	20	15	25	5	1	18
3.	5	5	1	1	1	1	1	5	10	20	18	10	1	5
4.	10	10	10	5	3	1	1	5	20	20	17	10	5	10
5.	15	15	25	5	15	5	5	20	15	20	23	5	5	10
6.	15	15	10	20	2	5	5	18	18	15	18	1	10	5
7.	15	10	5	15	20	5	1	25	10	20	25	5	25	15
8.	20	20	15	5	20	20	25	20	10	10	25	20	15	20
9.	15	15	1	20	15	10	15	25	20	15	25	20	5	15
10.	20	15	15	1	1	1	3	3	10	10	25	15	5	2
Варіант 4														
1.	16	15	20	1	20	25	25	25	20	10	23	20	25	18
2.	17	10	10	5	20	5	20	20	20	5	25	15	10	20
3.	25	15	15	15	15	5	15	25	25	5	25	15	25	15
4.	10	10	5	20	5	5	1	5	15	10	20	20	5	15
5.	25	20	20	1	3	10	15	20	20	10	25	10	25	20
6.	20	15	10	5	10	5	1	20	20	10	25	10	10	10
7.	20	15	15	20	10	10	12	20	22	20	25	20	15	15
8.	10	20	10	25	15	10	5	15	20	25	23	10	20	15
9.	25	25	10	20	10	19	1	25	15	25	25	10	10	15
10.	20	25	10	10	8	1	10	15	20	20	23	10	10	10
Варіант 5														
1.	25	25	1	5	15	1	1	20	20	10	25	15	1	15
2.	20	15	10	5	20	1	10	23	25	15	25	20	15	15
3.	20	15	1	20	10	1	20	23	20	15	20	20	15	20
4.	20	15	10	25	5	10	20	20	25	20	23	10	25	10
5.	20	20	25	25	10	1	20	23	20	20	25	20	15	12
6.	15	20	5	25	5	1	25	15	20	1	25	15	10	10
7.	20	18	25	10	15	4	1	10	15	10	23	15	5	10
8.	20	20	25	25	15	5	10	23	20	25	25	25	15	10
9.	20	25	20	20	20	5	20	23	15	20	25	15	20	10
10.	15	15	15	10	10	5	20	5	23	10	23	10	5	15

Навчальне видання

Методичні вказівки для проведення практичних занять з дисципліни
«Муніципальний менеджмент» для студентів 4 курсу денної форми
навчання за напрямом підготовки 6.030601 – «Менеджмент»,
спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування»

Укладачі: **МУЩИНСЬКА** Наталія Юріївна,
БИЧЕНКО Людмила Анатоліївна

Відповідальний за випуск: *Г. В. Висоцька*
Редактор *К. В. Дюкар*
Комп'ютерне верстання *Л. А. Биченко*

План 2011, поз. 438 м

Підп. до друку 07.06. 2011
Друк на ризографі.
Зам. № _____

Формат 60×84 1/16
Ум. друк. арк. 2
Тираж 50 пр.

Видавець і виготовлювач:
Харківська національна академія міського господарства
вул. Революції, 12. Харків, 61002
Електронна адреса: rectorat@ksame.rharkov.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої діяльності
ДК № 4064 від 12.05.2011 р.